

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan mempunyai peran penting dalam pembentukan karakter bangsa dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Apabila pendidikan memiliki kualitas yang baik, maka berpengaruh terhadap perkembangan manusia dan keseluruhan aspek kepribadian manusia. Salah satu perangkat yang berperan dalam mewujudkan tugas mendidik dan membangun karakter bangsa adalah tenaga pendidik/guru. Pendidik berada pada posisi strategis bagi seluruh upaya reformasi pendidikan yang berorientasi pencapaian kualitas. Kinerja pendidik yang optimal merupakan modal dasar pengembangan sumber daya manusia Indonesia pada tatanan pendidikan formal. Tugas dan tanggung jawab yang sangat besar menuntut pendidik untuk memberikan mutu dan kompetensi besar agar pendidikan dapat berlangsung secara baik.

Seseorang yang bekerja bisa menampilkan performa kerja secara optimal apabila terlibat dalam pekerjaannya. Tidak terpaksa di dalam menjalankan apa yang menjadi tuntutan pekerjaannya dan memiliki cenderung memberikan lebih dari apa yang menjadi tuntutan pekerjaannya. Hal ini adalah indikasi bahwa individu terikat (*engaged*) dengan pekerjaan (*work*). Keterikatan individu terhadap pekerjaan atau disebut dengan *work engagement* merupakan keadaan seseorang yang mampu berkomitmen terhadap pekerjaannya, baik secara emosional maupun intelektual (Lockwood, 2017).

Survey laporan *State of The Global Workplace* pada tahun 2021, diperoleh hasil bahwa negara bagian Asia Tenggara terdapat 77 persen karyawan yang tidak memiliki *work engagement*, termasuk Indonesia mempunyai keterikatan kerja sebesar 22 persen

karyawan (Gallup, 2021). Artinya bahwa banyak organisasi belum memberikan perhatian lebih terkait *work engagement* (Yuswardi, 2019). *Work engagement* dapat dikategorikan sebagai yang terlibat (*engaged*), tidak terlibat (*not engaged*) atau tidak terlibat secara aktif (*actively disengaged*) (Gallup, 2021). *Work engagement* dapat diasosiasikan dengan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang bisa mengurangi tuntutan pekerjaan (*job demands*), membantu dalam pencapaian target kerja, dan dapat mendukung proses pembelajaran serta pengembangan individu. Hal tersebut didukung penelitian yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan positif dengan atasan dan rekan kerja, umpan balik terhadap kinerja (*performances feedback coaching*), pengendalian kerja, variasi tugas kerja, serta fasilitas pelatihan. (Schaufeli *et al.*, 2018)

Work engagement adalah aspek yang meliputi emosi positif, keterlibatan penuh di dalam melakukan pekerjaan dan dikarakteristikkan tiga dimensi utama, yaitu: semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan pekerjaan (*absorption*) (Schaufeli *et al.*, 2018). Semangat (*vigor*) didefinisikan sebagai besarnya energi yang digunakan oleh seseorang, kemauan seseorang untuk memberikan usaha yang bisa dipertimbangkan, tidak mudah menyerah, dan menunjukkan ketekunan seseorang ketika menghadapi suatu kesulitan. Dedikasi (*dedication*) adalah suatu kondisi ketika seseorang memiliki keterlibatan kuat terhadap pekerjaannya dan munculnya perasaan yang tertantang, antusias, serta seseorang merasa bahwa pekerjaan tersebut bisa memberikan inspirasi signifikan bagi dirinya, baik secara sosial maupun secara personal. Penghayatan pekerjaan (*absorption*), dicirikan dengan penuhnya konsentrasi dan kesenangan hati seseorang yang tinggi, sehingga seseorang tersebut merasa kesulitan lepas dari pekerjaannya dan merasakan waktu berlalu sangat cepat selama melaksanakan bekerja. Kondisi tersebut merupakan suatu yang ideal yang harus dipertahankan seseorang tidak terkecuali guru dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik.

Permasalahan *work engagement* juga terjadi pada guru-guru di Yayasan Pendidikan Handayani. Yayasan Pendidikan Handayani merupakan yayasan pendidikan yang menaungi sekolah yang bernama Santa Maria Monica dari tingkat PG/TK, SD, SMP, SMA, dan SMK. Yayasan Pendidikan Handayani memiliki visi “Unggul dalam menyiapkan lulusan yang berkualitas, beriman, peduli terhadap sesama, kompetitif, dan mandiri”. Yayasan Pendidikan Handayani menuntut guru-guru memiliki kompetensi dan keterlibatan penuh dalam menjalankan profesinya sebagai guru demi mewujudkan visi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SMP Santa Maria Monica Kota Bekasi dan kepala SMA Santa Maria Monica Kota Bekasi, diperoleh informasi bahwa adanya fenomena tingkat *work engagement* yang dimiliki guru belum mencapai kondisi yang ideal sesuai dengan harapan, diantaranya: guru-guru masih kurang memiliki keterikatan terhadap sekolah. Hal ini dapat dilihat dari data kehadiran guru pada Semester II Tahun Ajaran 2024/2025 yang masih di bawah 75%, tingkat keterlambatan guru datang ke sekolah masih di atas 30%. Masih kurangnya motivasi guru dalam mengajar, kurangnya partisipasi guru dalam berperan serta pada kegiatan yang diselenggarakan sekolah/yayasan, kurangnya ketertarikan guru memajukan sekolah, kurangnya dedikasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, jika menghadapi situasi kerja yang tidak diharapkan akan cenderung lebih mudah frustrasi, mudah kehilangan energi, serta tidak mampu mempertahankan rasa semangat saat dihadapkan pada suatu tuntutan pekerjaan yang ada. Kondisi tersebut berdampak pada kualitas pembelajaran khususnya serta mutu sekolah belum dapat tercapai secara optimal.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* dikategorikan menjadi tiga, yaitu: *Pertama*, faktor organisasi (kepemimpinan, dukungan, superior, sumber daya pekerjaan, dan keadilan); *Kedua*, faktor pekerjaan (lingkungan kerja, partisipasi kerja, dan pengayaan pekerjaan); dan *Ketiga*, faktor individu

(ekstraversi, ketahanan, dan kesadaran diri) (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Faktor ketersediaan sumber daya lain dalam suatu pekerjaan seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, umpan balik performa kerja, variasi tugas, kemandirian bekerja, kesempatan untuk belajar, serta fasilitas pelatihan akan dapat mempengaruhi tingkat keterikatan kerja. Faktor-faktor ini menunjukkan kenyamanan dan kesejahteraan yang didapatkan oleh seseorang dari pekerjaan (*employee well-being*) dan lingkungan pekerjaannya akan mempunyai dampak terhadap keterikatan dengan suatu pekerjaan. Sebaiknya, perhatian organisasi biasanya tidak hanya pada kinerja individu, namun juga terhadap kapasitas psikologis, kesehatan, serta kesejahteraan individu. (Schaufeli *et al.*, 2018)

Employee well-being merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi, karena *employee well-being* memiliki peran mengefektifkan biaya yang berhubungan terhadap kesejahteraan pekerja, ketidakhadiran (*absenteeism*), pergantian pekerja (*turnover*), performa kerja (*job performance*), serta kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Schaufeli *et al.*, 2018). Seseorang yang merasa sejahtera adalah berada pada kondisi baik secara fisik dan secara mental, bersedia berkontribusi, serta mempunyai loyalitas pada organisasinya. Mencapai kesejahteraan bagi karyawan merupakan kewajiban organisasi untuk menjadikan setiap individu tersebut senantiasa berbuat loyal pada organisasi. Hasil wawancara dengan beberapa guru SMP dan SMA Santa Maria Monica diperoleh informasi bahwa guru terkadang mengalami perasaan tidak sejahtera baik dalam melaksanakan pekerjaan sebagai pendidik maupun atas kompensasi/penghasilan yang diterima yang masih kurang mencukupi.

Employee well-being jika dikaitkan pada guru, maka menjadi sangat penting pengaruhnya terhadap kinerja dan kualitas pendidikan. Hal ini karena guru yang

sejahtera dan bahagia akan berdampak pada kualitas mengajar, mengurangi stres, adanya keseimbangan hidup, mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, meningkatnya kreativitas, serta kemampuan mengelola pembelajaran dengan baik.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *work engagement* pada guru adalah faktor kepemimpinan yaitu *family supportive supervisor behavior*. *Family supportive supervisor behavior* menyiratkan bahwa sejauhmana atasan memberikan dukungan emosional dan instrumental pada bawahan, berfungsi sebagai panutan, serta menerapkan kebijakan kerja-keluarga yang inovatif dan efektif. Hasil wawancara dengan beberapa guru SMP dan SMA Santa Maria Monica diperoleh informasi bahwa persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah bervariasi. Sebagian guru berpendapat bahwa kepala sekolah belum sepenuhnya memberikan dukungan emosional dan instrumental kepada guru. Penerapan kebijakan sekolah terkadang tidak mempertimbangkan latar belakang dan kondisi guru, sehingga dalam pelaksanaannya kurang efektif dan guru merasa terbebani dengan kebijakan tersebut. Guru juga merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan kebijakan sekolah dan kepala sekolah sulit untuk diajar *sharing* terkait dengan permasalahan yang dihadapi guru.

Family supportive supervisor behavior berkontribusi kepada pengembangan serta pemeliharaan sumber daya afektif, intelektual, serta fisik bagi karyawan, yang dapat difokuskan meningkatkan partisipasi karyawan dalam tugas dan aktivitasnya (Natria & Etikariena, 2022). *Family supportive supervisor behavior* memberikan sinyal pada bawahan, bahwa atasan mereka dapat diakses, memiliki empati, dan niat baik membantu mengatasi masalah berkaitan dengan keluarga bawahan. Hal ini dapat memperluas ketersediaan psikologis karyawan, karena bawahan memiliki kepercayaan bahwa mereka bekerja pada suasana aman, dimana bawahan dapat terlibat pada

interaksi yang terbuka dan bebas dengan atasan dan mengungkapkan keprihatinan tentang keluarga tanpa perasaan takut dihakimi secara negatif oleh atasan.

Kepuasan kerja juga merupakan faktor yang dapat menentukan *work engagement* guru. Seseorang akan memiliki keterikatan sepenuhnya pada organisasi, ketika mereka telah mendapatkan hak dalam bekerja, karena mereka merasa puas pada pekerjaannya. Kepuasan kerja guru adalah bentuk reaksi dari guru terhadap pekerjaan dan beragam fasilitas yang disediakan sekolah untuk menyokong dan meningkatkan nilai setiap guru. Guru akan berkontribusi terhadap sekolah secara maksimal apabila sudah merasa puas dan termotivasi, dan merasa memiliki, sehingga dapat berdampak pada peningkatan mutu sekolah (Yuswardi, 2019).

Hasil wawancara dengan beberapa guru SMP dan SMA Santa Maria Monica diperoleh informasi bahwa sebagian guru merasa kurang puas dengan hasil pekerjaannya misalnya prestasi siswa yang tidak sesuai dengan harapan, kebijakan sekolah yang terkadang membebani guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, ketidakadilan dalam peluang karir di sekolah, dan gaji/kompensasi yang diberikan sekolah kurang mencukupi kebutuhan,

Kepuasan kerja atau biasa disebut *job satisfaction* dari pandangan guru bisa meningkatkan perasaan menyenangkan saat bekerja. Sedangkan dari sisi sekolah, kepuasan kerja guru akan dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas dan perasaan senang guru dalam memberikan kinerja terbaik bagi sekolah. Kepuasan kerja merupakan perspektif seseorang tentang pekerjaan, termasuk kompensasi yang diperoleh, peluang karir, pengawasan dari manajemen, hubungan rekan kerja, dan terhadap pekerjaan itu sendiri (Dewantara & Wulanyani, 2019). Seseorang yang lebih puas dengan pekerjaan dan organisasi ketika seseorang tersebut merasa lingkungan tempat kerja kondusif, memuaskan, dan bermanfaat secara materi bagi dirinya (Jehanzeb & Mohanty, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, bahwa kepemilikan *work engagement* bagi guru memiliki peran penting dalam upaya mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada tesis ini dengan judul: **“Pengaruh *Employee Well-Being*, *Family Supportive Supervisor Behavior*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement* (Studi Pada Guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Masih kurang optimalnya *work engagement* pada guru-guru di Yayasan Pendidikan Handayani. Fenomena yang berkembang adalah tingkat *work engagement* yang dimiliki guru belum mencapai kondisi ideal sesuai harapan, diantaranya: kurangnya ketertarikan guru dalam memajukan sekolah, kurangnya dedikasi di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, jika menghadapi situasi kerja yang tidak diharapkan maka cenderung lebih mudah frustrasi, mudah kehilangan energi, dan tidak mampu mempertahankan semangat saat dihadapkan tuntutan pekerjaan.
2. Masih kurang optimalnya *employee well-being* yang dimiliki guru. Guru merasa masih kurang sejahtera, kurang bahagia, sering mengalami stres dalam bekerja, dan terkadang mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga berdampak pelaksanaan pembelajaran kurang optimal.
3. Belum terlaksana dengan baik *family supportive supervisor behavior* di lingkungan sekolah. Atasan dalam hal ini kepala sekolah belum sepenuhnya memberikan dukungan emosional dan instrumental kepada guru, serta belum menerapkan kebijakan kerja-keluarga yang inovatif dan efektif. Guru masih menganggap bahwa

kepala sekolah sulit diajak *sharing* terkait pekerjaan dan permasalahan keluarga, belum berempati kepada guru, serta belum membantu mengatasi masalah yang berkaitan dengan keluarga guru.

4. Masih kurang optimalnya kepuasan kerja guru. Sebagian guru masih memiliki perspektif kurang puas terhadap kebijakan yayasan/sekolah dan lingkungan pekerjaan, misalnya terkait dengan kompensasi, keadilan peluang karir, pengawasan manajemen, hubungan rekan kerja, dan profesinya sebagai guru.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas bahwa banyak permasalahan terkait dengan manajemen sumber daya manusia di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi. Oleh karena itu, untuk fokusnya penelitian maka peneliti membatasi masalah penelitian yang diteliti sebagai berikut:

1. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas). Variabel dependen (terikat) adalah *work engagement* (Y), sedangkan variabel independen (bebas) adalah *employee well-being* (X_1), *family supportive supervisor behavior* (X_2), dan *job satisfaction* (X_3).
2. Responden penelitian ini adalah guru-guru pada sekolah di bawah naungan Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi yang meliputi PG/TK Santa Maria Monica Kota Bekasi, SMP Santa Maria Monica Kota Bekasi, SMA Santa Maria Monica Kota Bekasi, dan SMK Santa Maria Monica Kota Bekasi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *employee well-being* secara parsial terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi?
2. Bagaimana pengaruh *family supportive supervisor behavior* secara parsial terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi?
3. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* secara parsial terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi?
4. Bagaimana pengaruh *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, dan *job satisfaction* secara simultan terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, dan *job satisfaction* terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi. Sedangkan secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh *employee well-being* secara parsial terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi.
2. Mengetahui pengaruh *family supportive supervisor behavior* secara parsial terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi.
3. Mengetahui pengaruh *job satisfaction* secara parsial terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi.
4. Mengetahui pengaruh *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, dan *job satisfaction* secara simultan terhadap *work engagement* pada guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoretik dan praktis, diantaranya:

1.6.1 Manfaat Teoretik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya, terutama terkait dengan variabel *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, *job satisfaction*, dan *work engagement*.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya:

- a. Bagi Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pengelola yayasan dan kepala sekolah dalam mengambil kebijakan terkait peningkatan *work engagement* para guru dapat dilakukan melalui peningkatan *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, dan *job satisfaction* guru.
- b. Bagi guru di Yayasan Pendidikan Handayani Kota Bekasi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan terkait pentingnya guru memiliki *work engagement* atau keterikatan emosional, mental dan fisik terhadap pekerjaan dan organisasi sekolah.
- c. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan, dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan di organisasi, serta untuk memahami penerapan teori dengan realita di tempat pekerjaan.

1.7 Signifikansi dan Kebaruan Penelitian

Work engagement sudah menjadi perhatian utama dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, tetapi masih ada gap teoretis yang perlu diatasi. Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, dan *job satisfaction* secara terpisah terhadap *work engagement*. Namun, belum ada kerangka teoretis komprehensif yang menyatukan ketiganya untuk memahami bagaimana variabel *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior* dan *job satisfaction* berinteraksi dalam membentuk tingkat *work engagement* yang optimal. Mempertimbangkan peran penting ketiga faktor tersebut terhadap *work engagement*, penelitian yang memadukan ketiganya dapat memberikan wawasan lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*.

Beberapa penelitian empiris terkait pengaruh *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, dan *job satisfaction* terhadap *work engagement*, telah banyak dilakukan terhadap responden karyawan, diantaranya penelitian (Sitorus, 2024), (Sumarno, 2022), (Utari, 2023) menunjukkan bahwa *employee well-being* berkontribusi positif terhadap *work engagement* karyawan. Penelitian (Permatasari *et al.*, 2020), (Natria & Etikariena, 2022) menunjukkan bahwa *family supportive supervisor behavior* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* karyawan. Penelitian (Djoemadi, 2019), (Siew, 2022), (Tentama, 2019), menunjukkan bahwa tingkat *job satisfaction* berkontribusi positif terhadap *work engagement* karyawan. Belum ada kerangka teoretis komprehensif yang menyatukan variabel *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, dan *job satisfaction* terhadap *work engagement* dengan mengambil responden guru.

Penelitian akan menyelidiki bagaimana *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, dan *job satisfaction* dapat bersinergi untuk meningkatkan *work engagement* guru secara holistik. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan kontribusi berharga bagi pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* secara komprehensif dan berfokus pada interaksi antara *employee well-being*, *family supportive supervisor behavior*, dan *job satisfaction*.